

Einflussfaktoren des Erfolges von Multiprojektmanagement

Dipl. Wi.-Ing. Henning Dammer, TU Berlin

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, TU Berlin

AGENDA

- Organisation der Studie
- Was ist Multiprojekt-Management?
- Der Multiprojekt-Management Trichter
- Aufgaben des Multiprojekt-Managements
- Rollenmodell im Multiprojekt-Management
- Organisation von Multiprojekt-Management
- Messung der Qualität von Multiprojekt-Management

ORGANISATION DER STUDIE

Warum eine Studie zum Multiprojekt-Management?

Ablauf und Aufbau der Studie

Respondenten der Studie



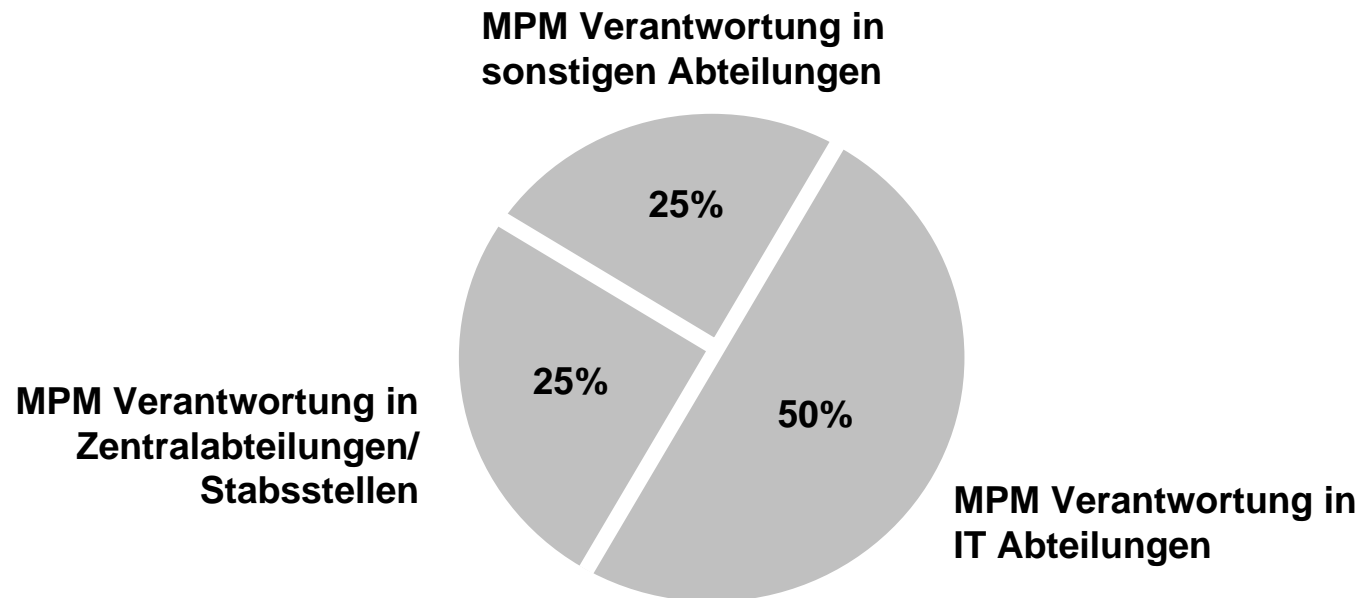
DESIGN DER STUDIE

- Insgesamt unterteilt sich das Forschungsprojekt in **zwei Abschnitte**, wobei dieser Zwischenbericht Ergebnisse der ersten „Interview-Studie“ vorstellt, die im Jahr 2004 durchgeführt wurde.
- Im Zeitraum von **April bis August 2004** wurden Daten des Multiprojekt-Managements von 16 deutschen Unternehmen (>1500 Mitarbeiter) branchenübergreifend erhoben. In Summe wurden 31 Personen befragt.
- Auswahl der Unternehmen:
 - Unternehmen, deren Portfolio vorrangig aus „internen“ Projekten besteht.
 - Erfahrung im Multiprojekt-Management sollte vorhanden sein.



VERTEILUNG DER RESPONDENTEN

- Befragt wurde vorrangig das **Top-Management** (Bereichsleiter, CIO, ...) und die Koordinatoren der Projektlandschaft. Punktuell erfolgte ebenfalls eine Befragung von Projektleitern.
- Wo liegt die Verantwortung für die Koordination der Projekte in den Unternehmen?



WAS IST MULTIPROJEKT-MANAGEMENT?

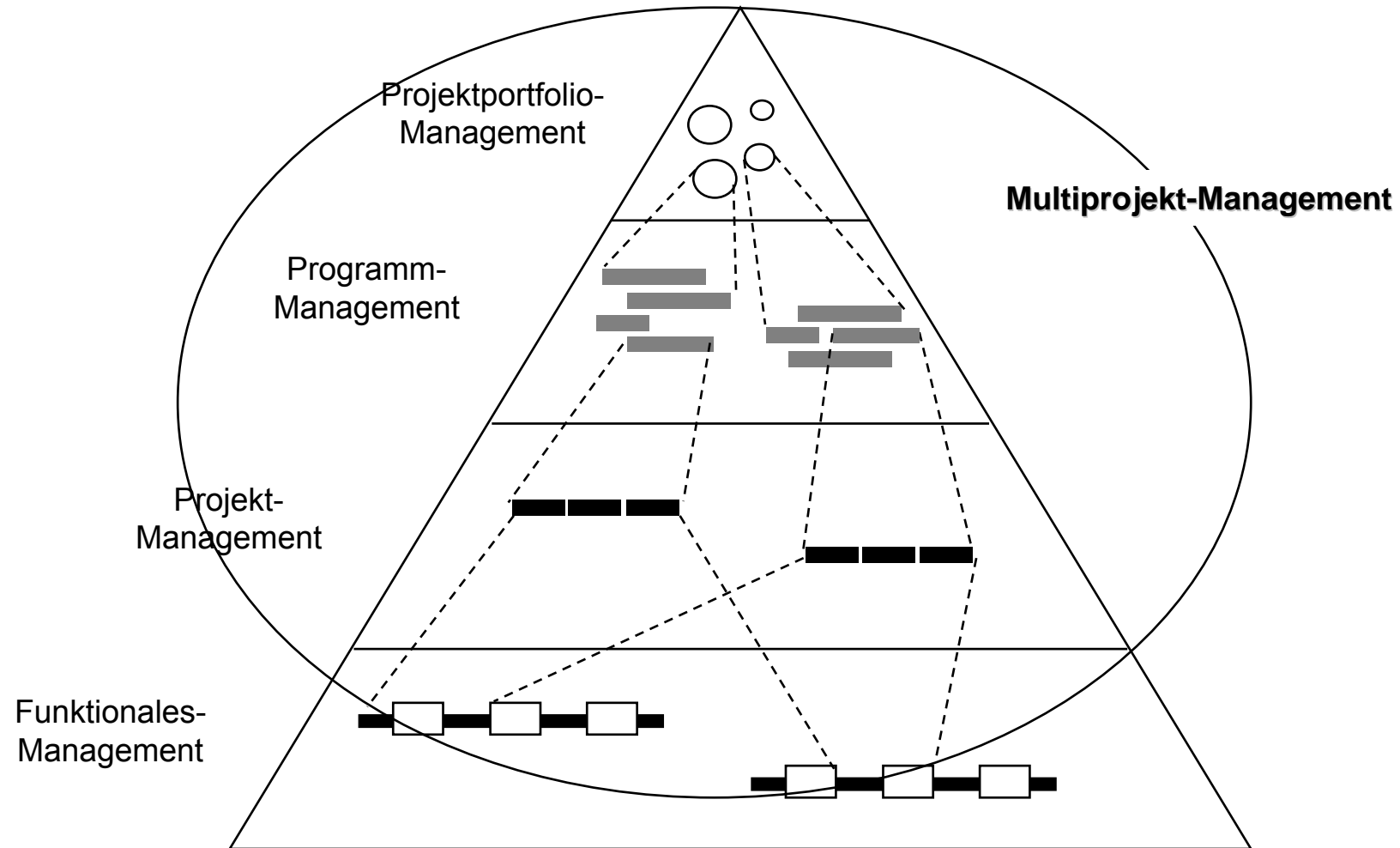


DEFINITIONEN

- **Multiprojekt-Management** ist der summarische Überbegriff eines ganzheitlichen Managements einer Projektlandschaft durch entsprechende Organisationsstrukturen, Methoden und Prozesse.
- Unter dem **Projektportfolio** verstehen wir die Menge aller Projekte und Programme in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich.
- **Projektportfolio-Management** ist die Ausrichtung, Planung, Steuerung und Anpassung von Projekten in einem Portfolio. Projektportfolio-Management fokussiert die Prozesse zwischen den Projekten - nicht die Prozesse für einzelne Projekte. Das Projektportfolio-Management dient der Umsetzung strategischer Entscheidungen und basiert auf iterativen Priorisierungs-, Entscheidungs- und Controlling-Prozessen.

Multiprojekt-Management Pyramide

Wie hängen die Begriffe zusammen?



Was sind Aufgaben eines Multiprojekt-Managements?

- Die **Aussagen der 31 Respondenten** verdeutlicht die hohe Erwartungshaltung, die Unternehmen an ein Multiprojekt-Management stellen. Folgende Liste konsolidiert die Aussagen der Interviewpartner:
 1. Schaffung von Transparenz über die Projektlandschaft.
(Was für Projekte laufen im Unternehmen?)
 2. Umsetzung von Visionen/ Strategien in operative Projekte.
 3. Neuausrichtung der Projektlandschaft nach strategischen Zieländerungen.
 4. Kommunikation von Unternehmenszielen.
 5. Unternehmensweite Koordination der Aktivitäten zwischen Projekten und zwischen Projekten und der Linie.
 6. Identifikation von Synergie-Potentialen.
 7. Vermittlung zwischen Projekten um Synergien nutzbar zu machen.
 8. Konsolidierung vorhandenen Ressourcenkapazitäten.
 9. Optimierer von projektübergreifenden Ressourcenauslastungen.

Was sind Aufgaben eines Multiprojekt-Managements?

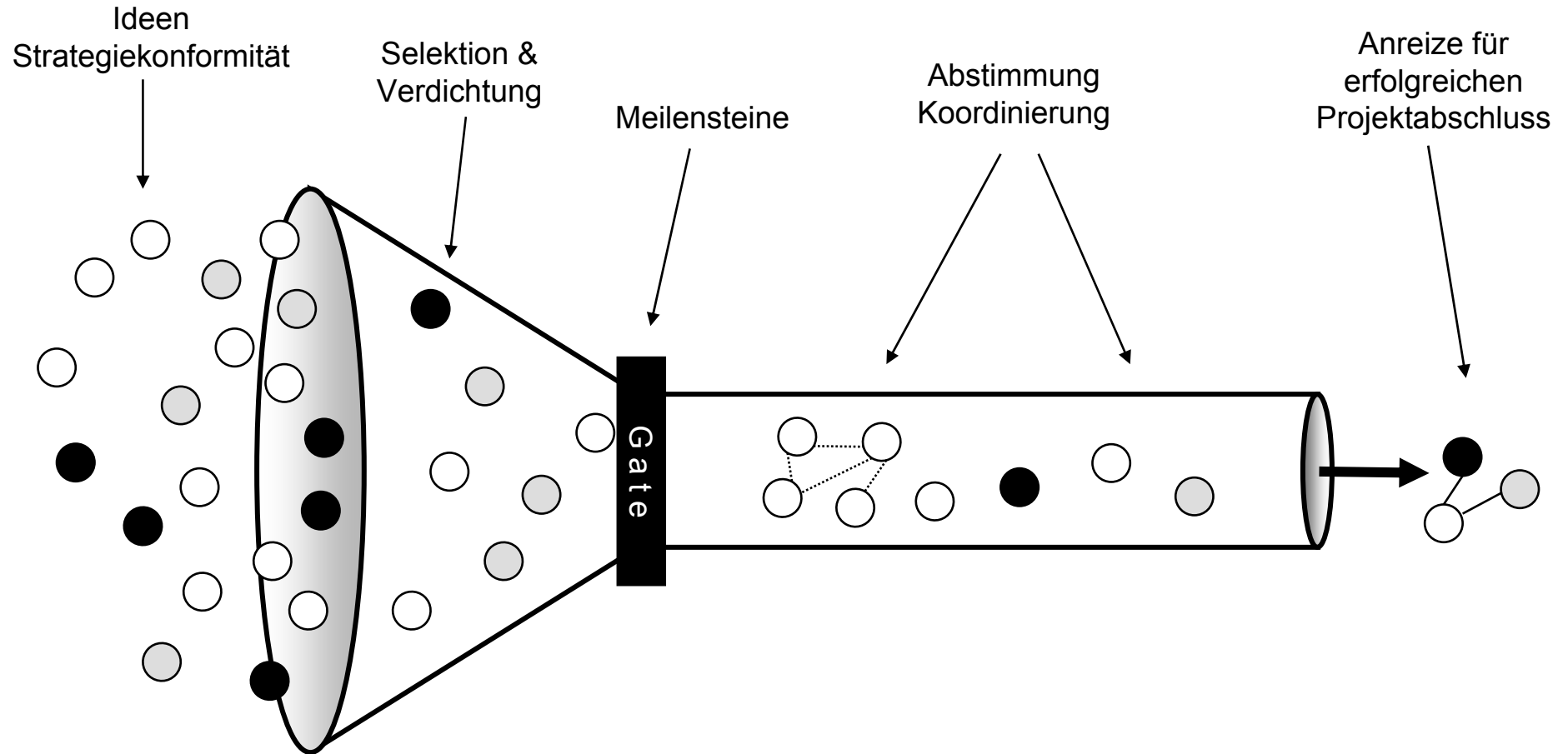
10. Projektbereifende Überwachung von Projektfortschritten.
11. Coach in Projektmanagement-Fragen.
12. Regulierer bei Konflikten zwischen Projekten und zwischen Projekt und Linie.
13. Standardisierer von Projektmanagementansätzen.
14. Unterstützung bei der Einführung einer Projektmanagement Kultur.
15. Früherkennung von Engpässen & Problemen, aktives Risikomanagement
16. „Das Setzen der richtigen Leute auf die richtigen Projekte.“ (*Zitat*)
17. Abgleich der zukünftig benötigten Kompetenzen in Projekten mit der Personal-Strategie.
18. Training und Weiterbildung von Mitarbeitern im Projektmanagement.
19. Beurteilung von Projekterfolgen. Ansetzen von ½-jährlich nachgelagerten Review-Terminen (Projekt-Inkassos).
20. Aufbau einer Wissensdatenbank über beendete Projekte.

MULTIPROJEKT-MANAGEMENT TRICHTER

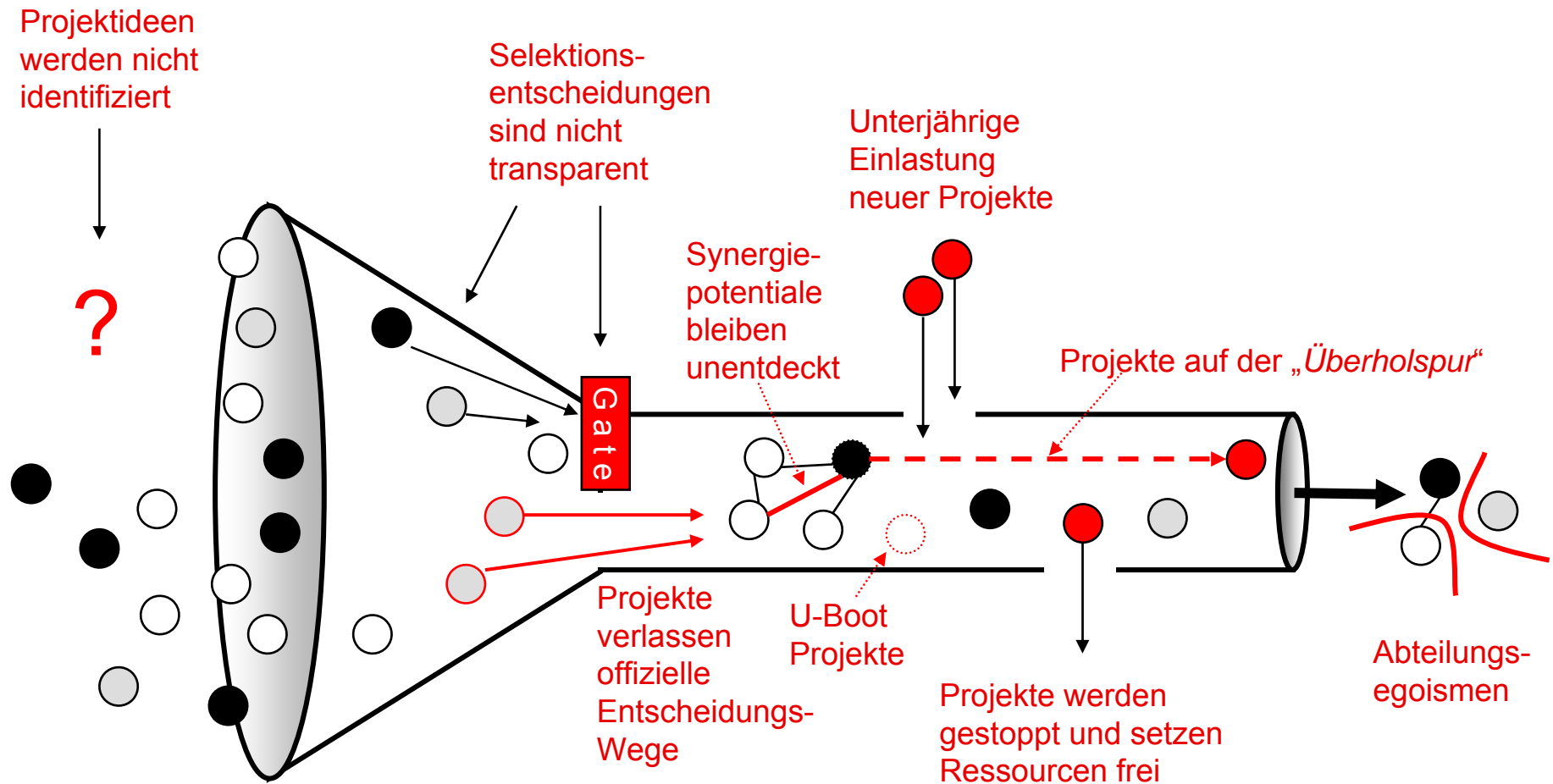
Current-Issues im Multiprojekt-Management von
Unternehmen



DER MULTIPROJEKT-MANAGEMENT TRICHTER



DER MULTIPROJEKT-MANAGEMENT TRICHTER



DIE VIER ZENRALEN PROBLEME IM MPM

- Fasst man die Interview-Aussagen zusammen, so sind es vier Kernpunkte, die die Unternehmen veranlassen, sich mit Multiprojektmanagement zu beschäftigen (die Reihenfolge entspricht der Häufigkeit der Benennung):

Top 1

Fehlende Informationen über die Projektlandschaft.

Top 2

Verschwendung von knappen Ressourcen.

Top 3

Fehlende Ausschöpfung von Synergiepotentialen.

Top 4

Fehlende Transparenz von Top-Management Entscheidungen/ Fehlende Strategie-Transparenz.

ROLLENMODELL IM MULTIPROJEKT-MANAGEMENT



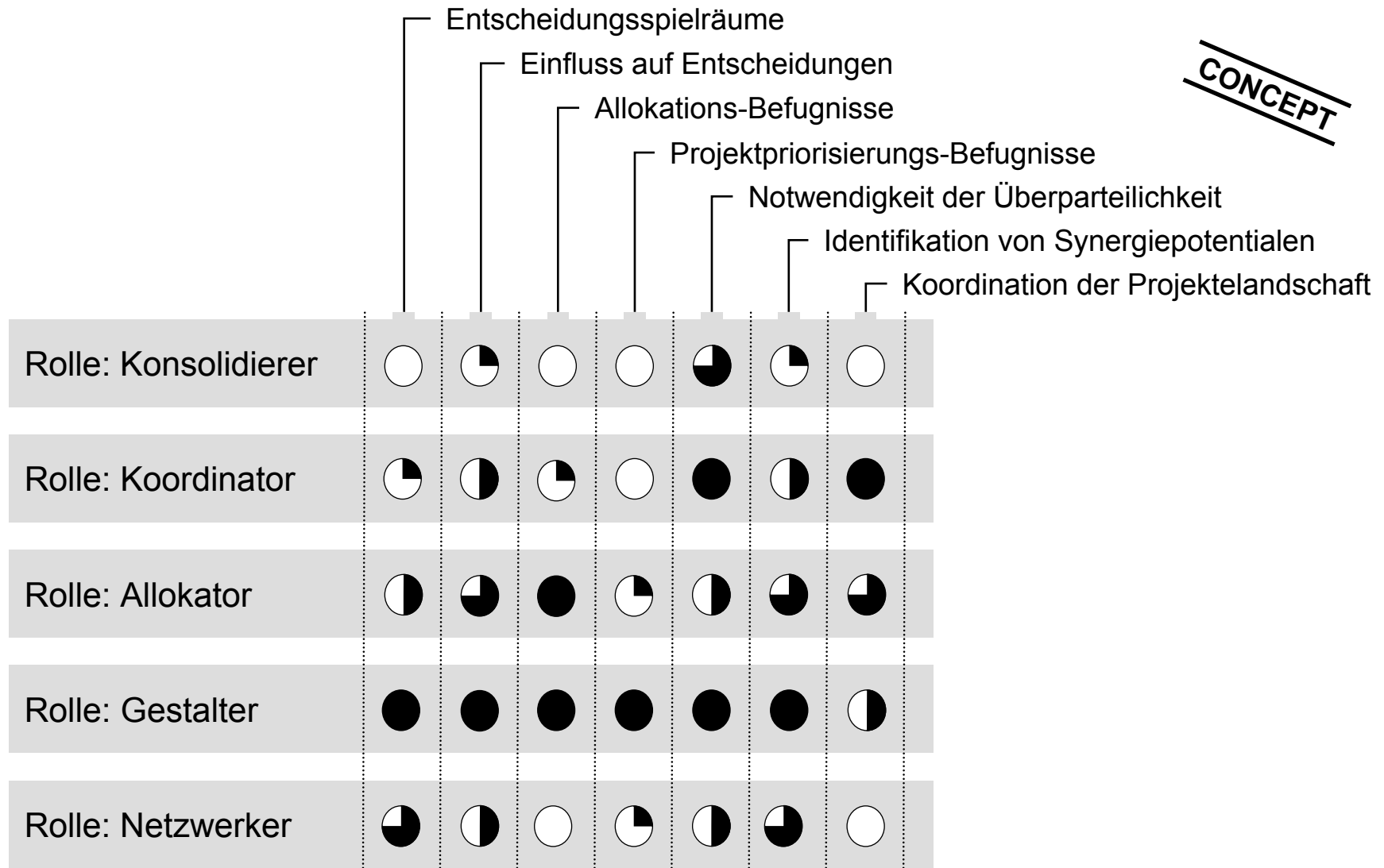
DAS ROLLENKONZEPT IM MULTIPROJEKT-MANAGEMENT

**Ist das Multiprojekt-Management
Gestalter oder Verwalter im Unternehmen?**

IDENTIFIZIERTE ROLLEN

- **Konsolidierer:** Übernimmt die Rolle des projektübergreifenden Datensammlers und Datenaufbereiters. Berichtet Fortschrittsinformationen an das Top-Management.
- **Koordinator:** Greift aktiv koordinieren in die Projektlandschaft ein. Erkennt Synergiepotentiale und Abhängigkeiten und versucht diese an die entsprechenden Stellen zu vermitteln.
- **Allokator:** Besitzt die Legitimierung auf Basis eines definierten Zielportfolios und den definierten Prioritäten Ressourcen in Absprache mit den entsprechenden Abteilungen auf Projekte zu allokiieren. Besitzt ausreichend Befugnisse um nicht zwischen den Linien zermahlen zu werden.
- **Gestalter:** Über das Multiprojekt-Management wird eine Zielvorstellung/ Soll-Portfolio entwickelt. Das Multiprojekt-Management zeigt Implikationen für die Strategie auf und kümmert sich um langfristige Verbesserung der Rahmenbedingungen für das Porfolio.
- **Netzwerker:** Das Multiprojekt-Management ist das Bindeglied zwischen Ideengebern, Linie/ Fachabteilungen und Entscheidern. Verfügt über ein ausgeprägtes Netzwerk und vermittelt zwischen allen Parteien.

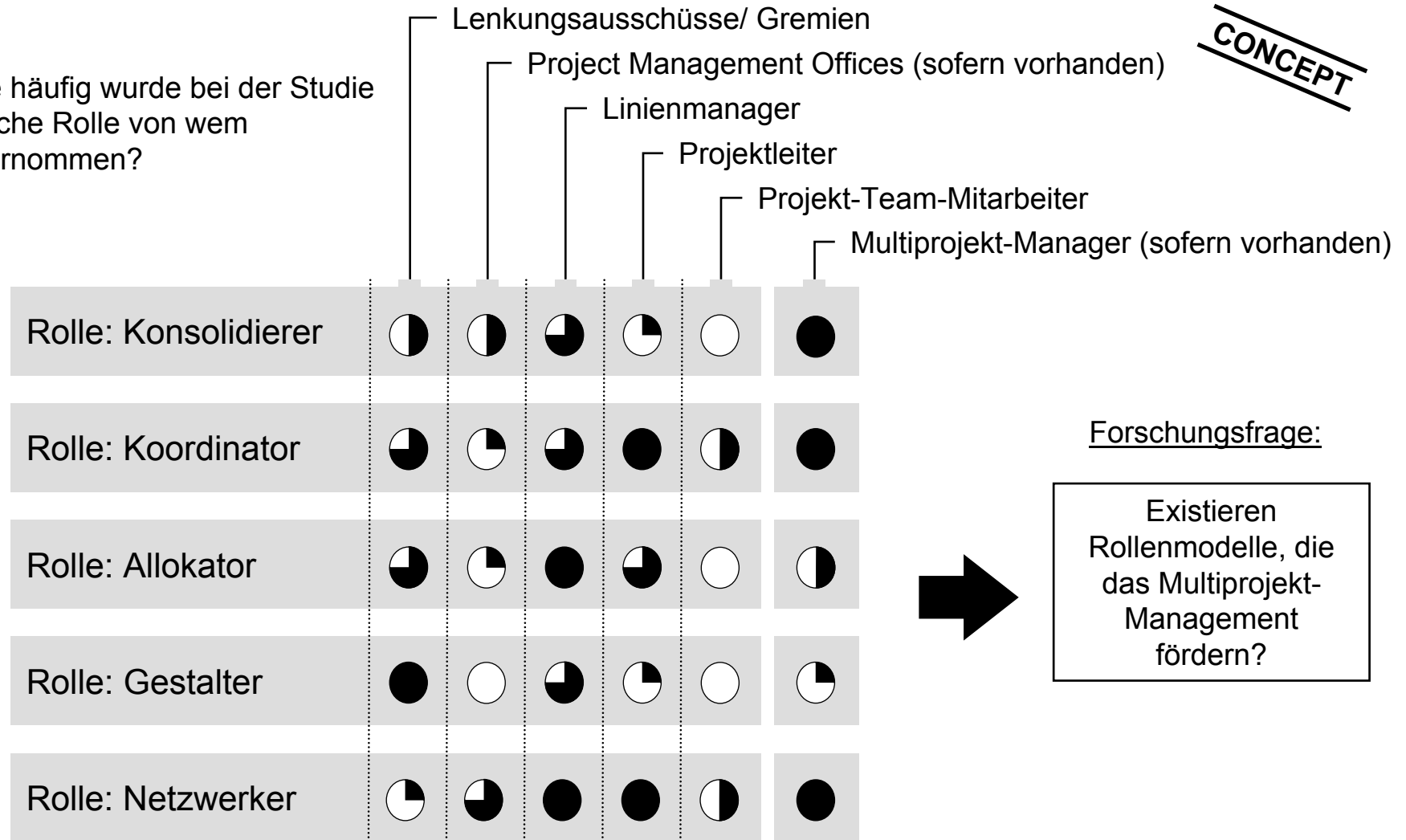
Das Rollenmodell im Multiprojekt-Management



Welche Rolle wird von wem in den Unternehmen übernommen?

CONCEPT

Wie häufig wurde bei der Studie welche Rolle von wem übernommen?



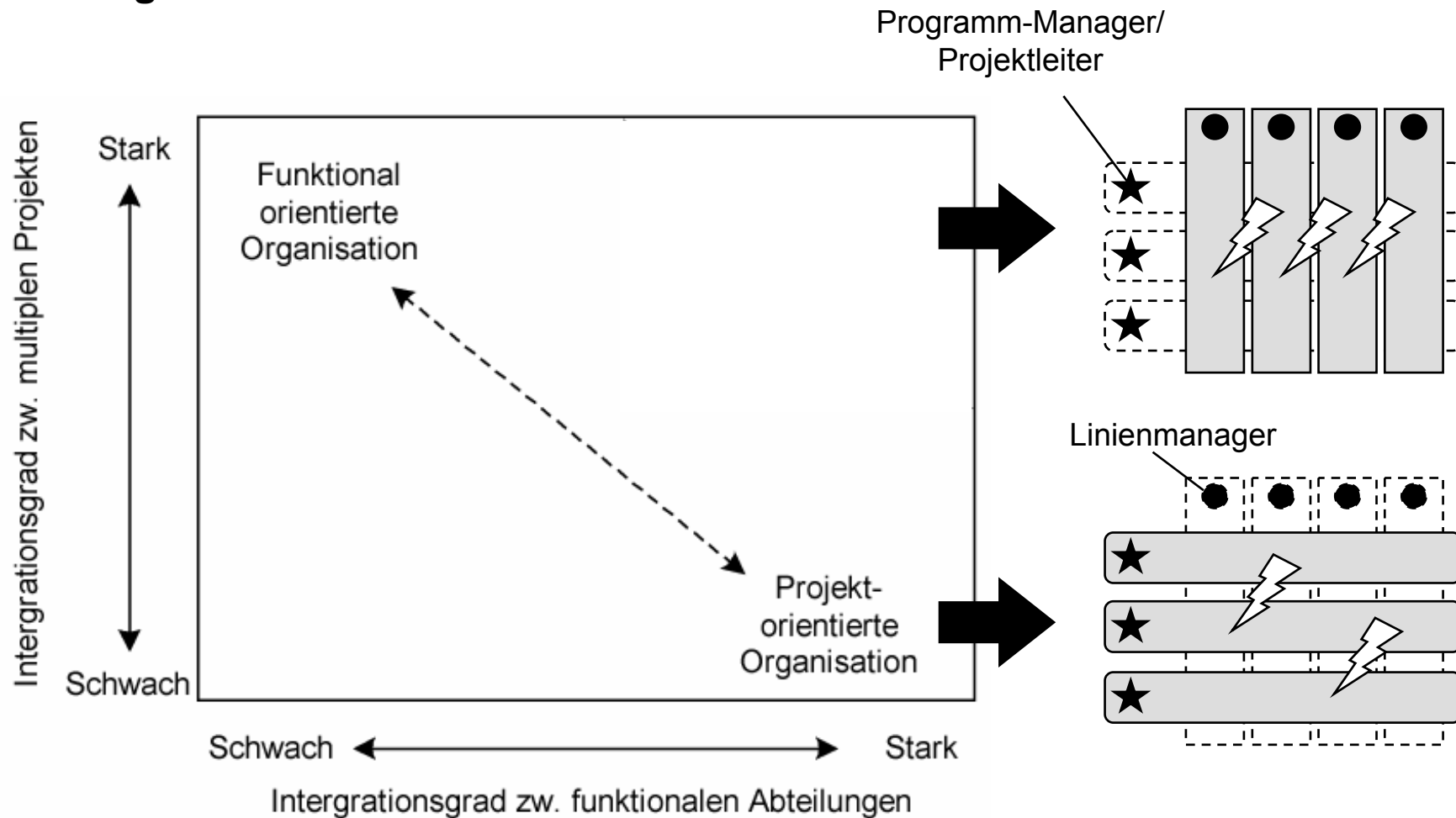
Forschungsfrage:

Existieren Rollenmodelle, die das Multiprojekt-Management fördern?

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG DES MULTIPROJEKT-MANAGEMENTS

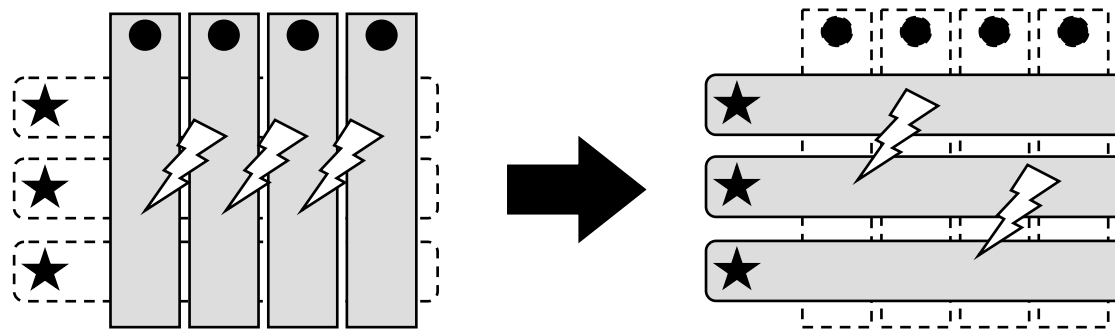
ORGANISATIONSTRUKTUREN IM MPM

- Das Multiprojekt-Management fordert von Unternehmen eine abteilungsübergreifende Integration als auch eine projektübergreifende Integration!



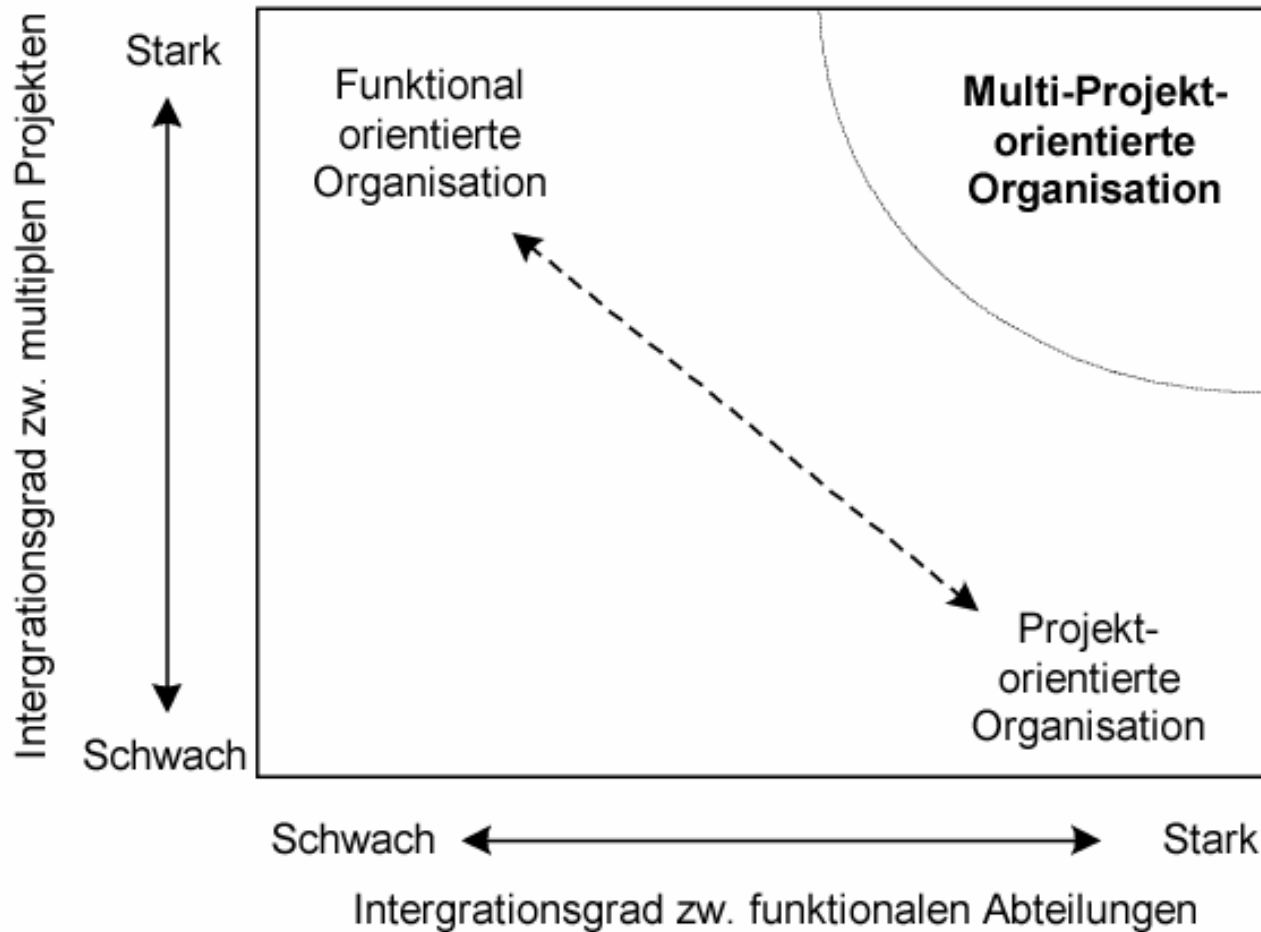
PROJEKTORIENTIERTE ORGANISATIONEN

- Reine projektorientierte Organisationen bringen nur selten Verbesserungen für das Multiprojekt-Management mit sich!
- Wie stark eine **Projektorientierung** sinnvoll ist, hängt vor allem von den durchgeführten Projekten ab:
 - Komplexität
 - Neuartigkeitsgrad
 - Interdependenzgrad mit anderen Projekten
- Vergessen wird hierbei häufig, dass die alleinige Projektorientierung – genauso wie die alleinige funktionale Orientierung nicht beide Integrationsdimensionen optimiert.



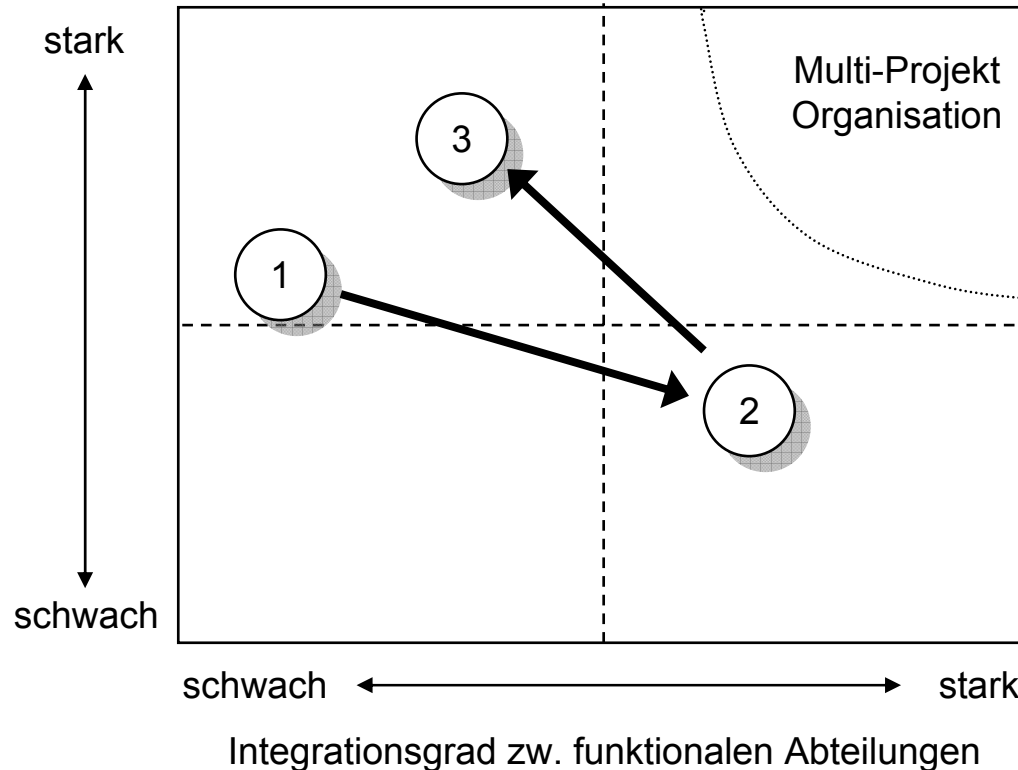
DIE MULTIPROJEKT-ORGANISATION

- Ziel der Organisation muss es sein, sowohl eine Integration zwischen den Abteilungen als auch zwischen Projekten zu erreichen.



Fallbeispiel: Organisation von IT Projekten eines Versicherungsunternehmens

Integrationsgrad zw. multiplen Projekten

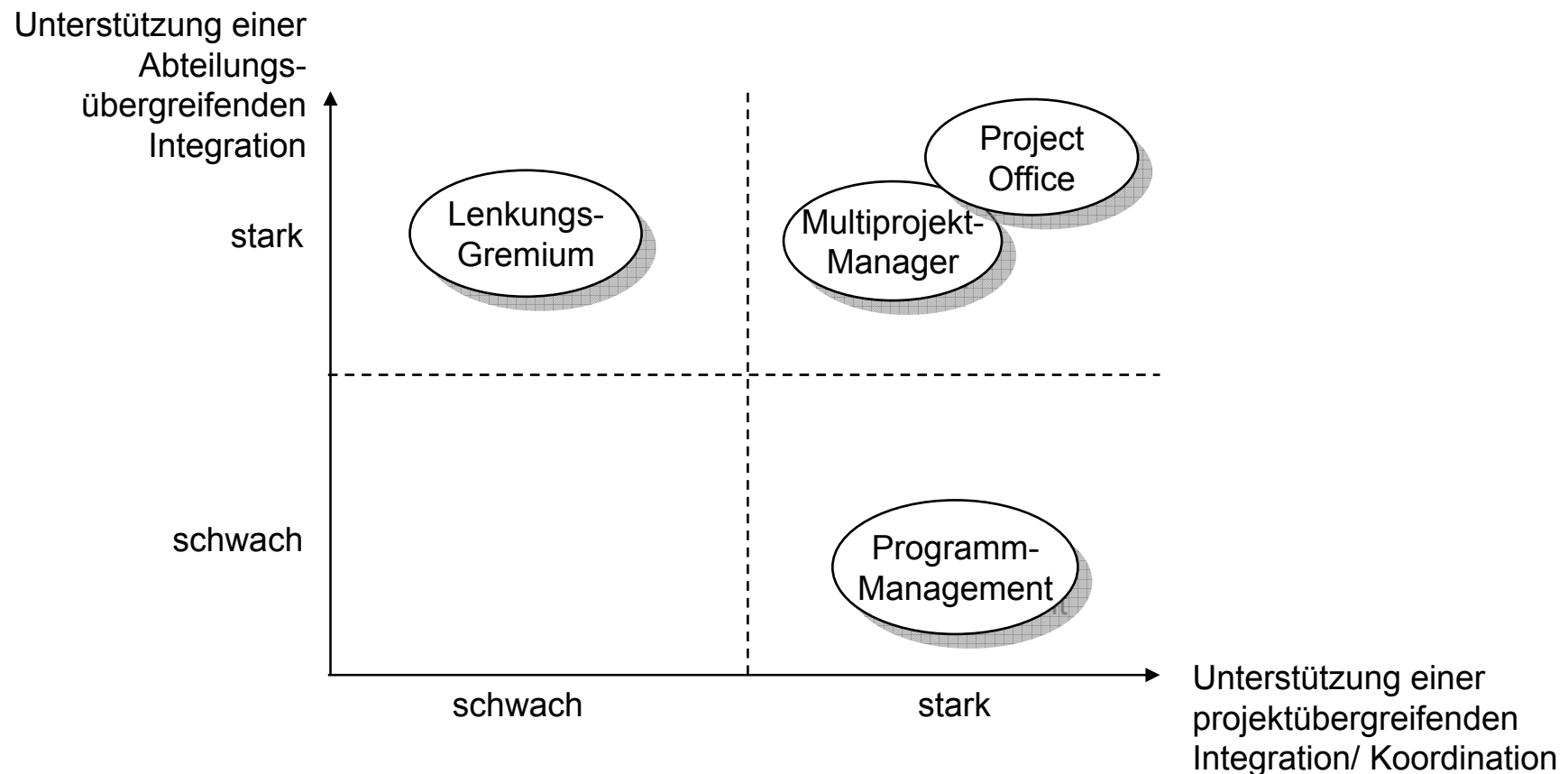


- 1 ► 2 Etablierung eines Programm-Managements (PgM)
- 2 ► 3 Abschaffung des PgM und Übertragung der Aufgaben an Lenkungs-Gremien

- Multiprojekt-Management scheint nur durch die Kombination verschiedener Instrumente möglich zu sein. Der falsche Weg ist es, einzelne Konzepte isoliert einzuführen, da diese Ihre positive Wirkung nur im Verbund erfüllen können.

WIE WIRD MULTIPROJEKT-MANAGEMENT ERFOLGREICH INSTITUTIONALISIERT?

- Welche Instrumente dienen welcher Dimension? Die Analyse der Interviews brachte eine grobe Einordnung der Instrumente hervor. Am zufriedensten zeigten sich Unternehmen, die eine formale Instanz im Unternehmen für das Multiprojekt-Management geschaffen haben.



MESSUNG DER QUALITÄT VON MULTIPROJEKT-MANAGEMENT

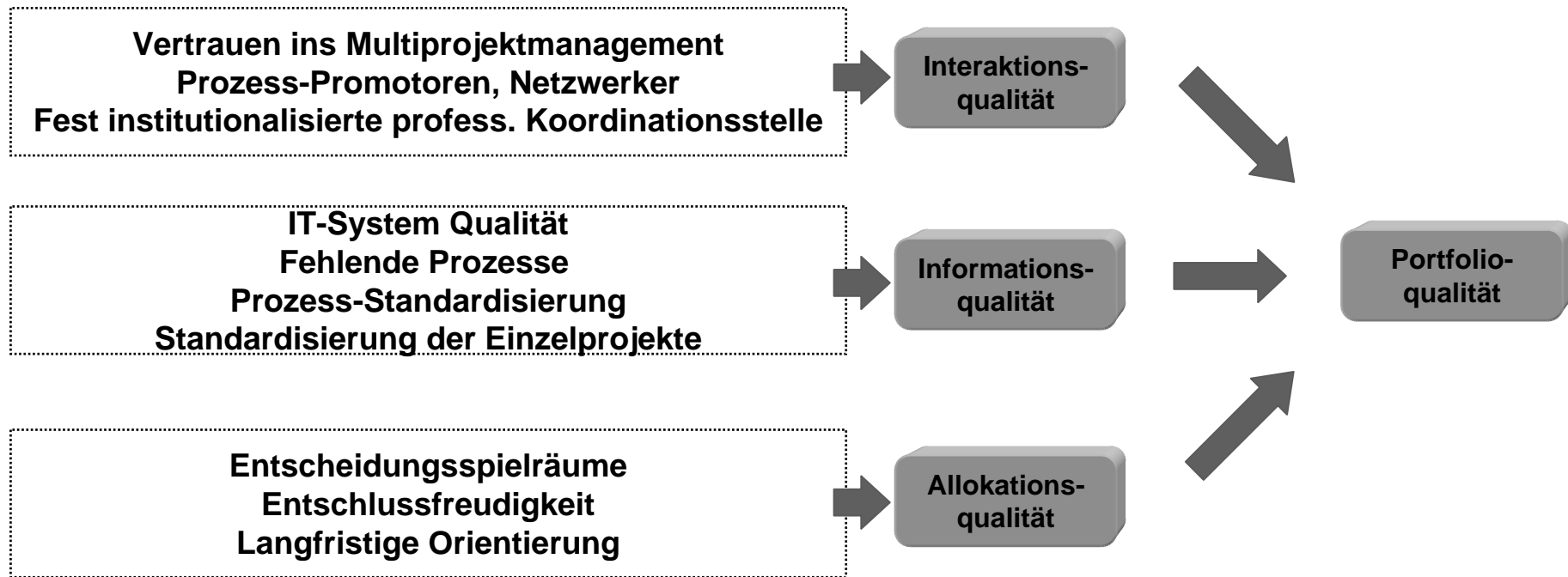
MESSUNG DER QUALITÄT DES MULTIPROJEKTMANAGEMENTS

- **Portfolioqualität**
 - Balance: Laufzeit, Risiken, Projektgröße, Anwendungsfelder
 - Portfolio schöpft den maximalen Nutzen aus den vorhandenen Ressourcen
 - Portfolio gibt ein vollständiges Bild der Projektlandschaft wieder
- **Interaktionsqualität**
 - Zwischen Abteilungen, Abteilungen und Projekten, Projekten
- **Informationsqualität**
 - Aktualität der Informationen
 - Zuverlässigkeit der Informationen
 - Verständlichkeit der Informationen
 - Relevanz der Informationen
- **Allokationsqualität**
 - Portfolio-Ebene: Flexibilität, Reagibilität,...
 - Einzelprojekt-Ebene: Stabilität von Zusagen, Ressourcenkonflikte

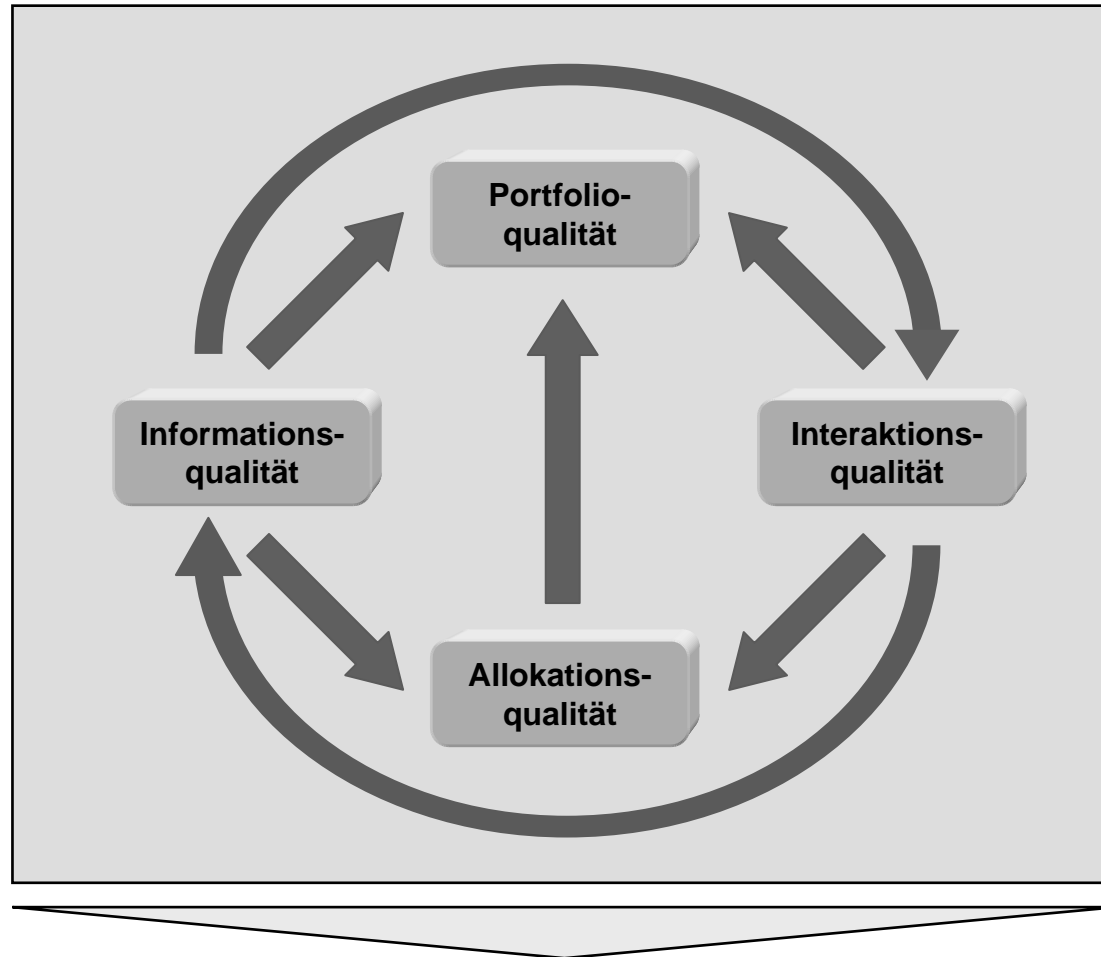
MESSUNG DER QUALITÄT DES MULTIPROJEKT-MANAGEMENT VON UNTERNEHMEN

Multiprojektmanagement Einflussgrößen

Multiprojektmanagement Qualitätsdimensionen



Multiprojekt-Management Quality Loop



Erfolg mit Multiprojekt-Management



EUROPAS GRÖSSTE BENCHMARK-STUDIE ZUM MPM

Ziel der Studie:

- Identifikation unternehmensrelevanter kritischer Erfolgsfaktoren des MPM.
- Auf Basis der Befunde soll es möglich sein, Multiprojekt-Management in Zukunft effizienter und effektiver zu gestalten.

Weitere Informationen unter:
www.multiprojektmanagement.org

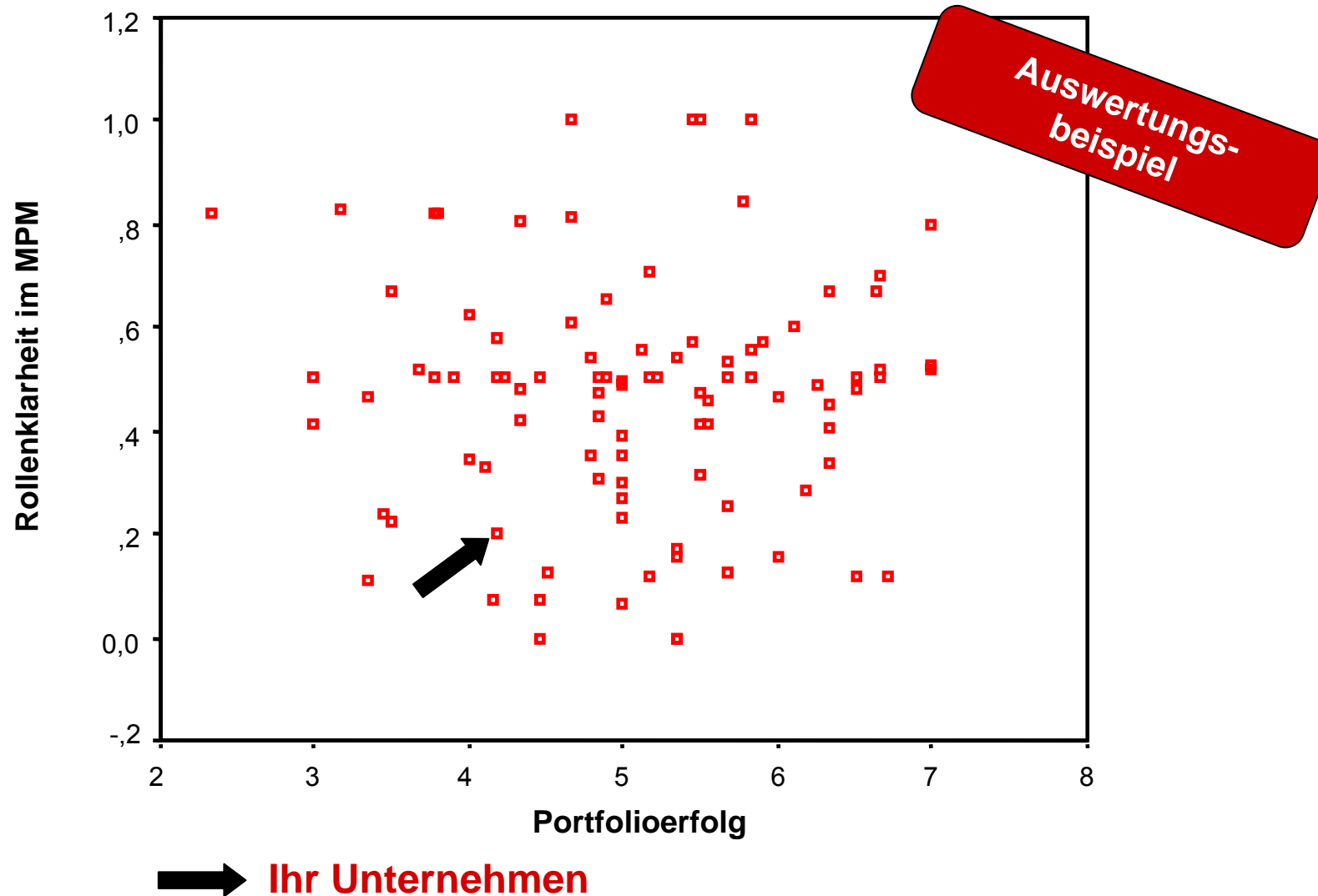
Ihr Mehrwert...

- **Gegenüberstellung** des Multiprojekt-Managements **Ihres** Unternehmen mit ca. 140 anderen Unternehmen.
- **Endbericht** zur Studie, der Ihnen klare erfolgskritische Zusammenhänge im Multiprojekt-Management aufzeigt und Handlungsempfehlungen gibt.

Ihr Beitrag...

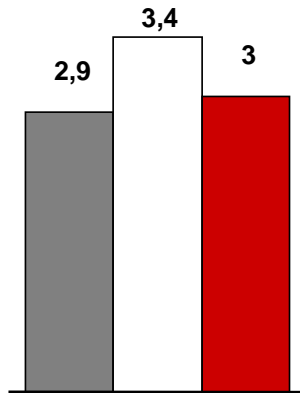
- 60 Minuten Zeit für unseren Fragebogen.
- Da die Studie zu einem Forschungsprojekt der Technischen Universität Berlin gehört, fallen für Sie natürlich **keine Kosten** an!

Interesse? Nehmen Sie direkt Kontakt zu uns auf:
Henning Dammer, Tel: +49 (0)30 314 26087, E-Mail: dammer@tim.tu-berlin.de

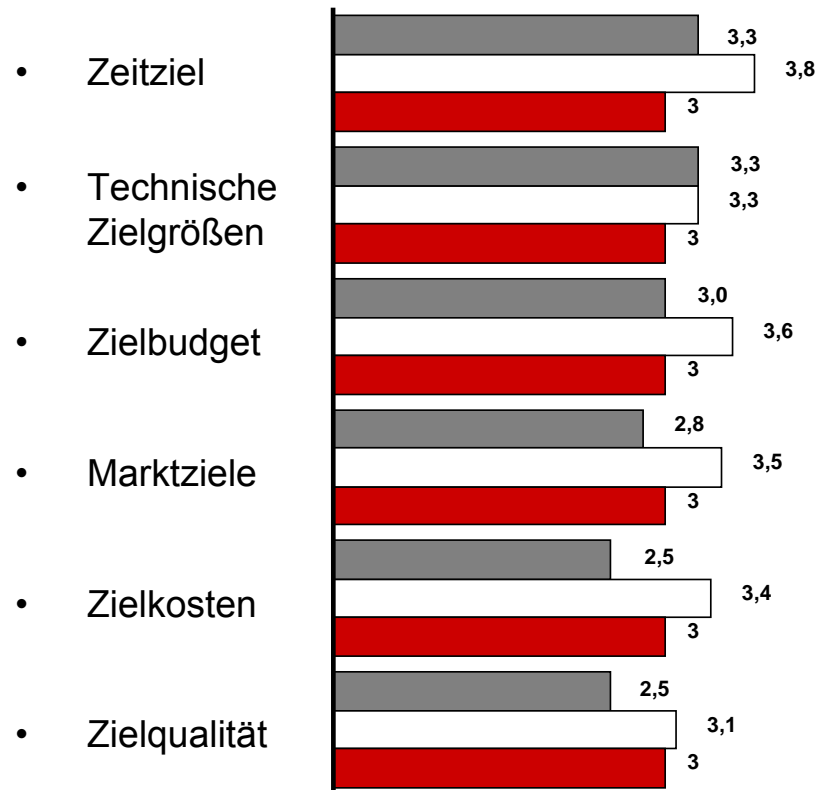




Durchschnittliche Anpassung der Ziele



Anpassung der einzelnen Zielgrößen



**Auswertungs-
beispiel**

* Bewertung: 1 = keine Anpassung, 7 = starke Anpassung

Erfolgreich
 Weniger erfolgreich
 Ihr Unternehmen

**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit**



Kontakt



**Prof. Dr. rer. oec. habil.
Hans Georg Gemünden**

Tel: ++49 (0)30/ 314 - 26090

Fax: ++49 (0)30/ 314 - 26089

Email: hans.gemuenden@tim.tu-berlin.de

Lehrstuhl: www.tim.tu-berlin.de



**Dipl.-Wirtschaftsingenieur
Henning Dammer**

Tel: ++49 (0)30/ 314 - 26087

Email: henning.dammer@tim.tu-berlin.de

Projekt Homepage: www.multiprojektmanagement.org